

Negociando con los Oficiales Rusos Post-Soviéticos

Coronel Timothy C. Shea, Ejército de los EE.UU.

Son los últimos 20 minutos de la negociación los que cuentan.

—Andrei Gromyko

Por lo general, es mala práctica emplear un mazo para golpear una mosca. Con los rusos a veces es necesario.

—George F. Kennan

COINCIDIMOS con el Coronel Colin Dunn del Ejército de los EE.UU., al decir que cada reunión que incluye líderes estratégicos es una negociación.¹ Por extensión, cada vez que un líder estratégico se reúne con su contraparte extranjero, está involucrado en una especie de negociación internacional. Dado que la estrategia depende de la situación, no existe una forma mejor de negociar.

Los EE.UU. tienen una larga rivalidad y rica historia de negociaciones bilaterales con Moscú durante la Guerra Fría. Existe un contacto regular con representantes de la Federación Rusa en múltiples niveles así como en referencia a una variedad de temas tales como el control de armas, cooperación de seguridad, operaciones de coalición, la Guerra Global contra el Terrorismo, y mantenimiento de la paz. Diez años después del derrumbe del muro de Berlín, no obstante, la cultura soviética aún influye los oficiales eurasiáticos. Esta tradición se transmite ampliamente en las instituciones de educación de la época de la Guerra Fría que sufren de desarrollo atrofiado y de una anticuada doctrina soviética. En Rusia, especialmente, han existido pocas oportunidades para interactuar con oficiales de los EE.UU. Los oficiales pos-soviéticos a menudo se ven sorprendidos por el fundamento del modelo de negociación norteamericano, el cual requiere establecer la credibilidad, encontrar intereses comunes,

comprender la posición ajena, y compartir información para persuadir a un oponente a que concuerde con un resultado favorable para ambas partes.²

La metodología de negociación estadounidense a menudo no reconoce la lucha rusa de dominación sobre la sumisión. Muchas veces, los rusos ridiculizarán y tratarán de explotar a los negociadores norteamericanos a quienes perciben estar confundidos, débiles y vacilantes o inciertos.³ Los rusos extensamente emplean ofuscación y decepción para abalanzar sus propios sentimientos de inferioridad y debilidad. Los negociadores también deben entender la tendencia rusa de someter a prueba la autoridad. Tanto en la práctica como en la teoría, los oficiales pos-soviéticos tienen otro punto de vista acerca de lo que significa el término “negociaciones eficaces”. Los líderes militares deben estudiar y aplicar los principios y técnicas de negociación eficaz. El poder en las negociaciones es la habilidad de obtener lo que desea de una disputa, ya sea un reclamo otorgado o una objeción aceptada.⁴

Desafortunadamente, la mayoría de la información publicada describe las negociaciones realizadas sólo en los niveles más altos. Los negociadores involucrados en el proceso normal de burocracia gubernamental no están incitados a registrar sus opiniones.⁵ La falta de tales registros condenan a los oficiales a cometer muchos errores que fácilmente hubieran podido evitarse si hubieran aprendido de las experiencias de los otros.

No emplear los principios eficaces de negociación puede tener consecuencias graves. Aunque los EE.UU. es la única superpotencia que queda, los estados más débiles a menudo pueden obtener buenos resultados mediante sus habilidades superiores de negociación.⁶ Un negociador puede desarrollar sus habilidades a través del adiestramiento y práctica. La escuela Industrial de las

Fuerzas Armadas (ICAF) reconoce la importancia de las habilidades de negociación para los líderes estratégicos y dedica especial atención al desarrollo de las mismas.⁷

El Contexto Cultural

El contexto cultural en el cual los negociadores de los EE.UU. operan y aprenden estrategias de negociación presume que individuos de ideas afines estarán sentados al otro lado de la mesa.⁸ Pero, ya sea con árabes, chinos o rusos, cada oficial debe entender como la cultura de negociación juega un rol en el desarrollo de la estrategia y tácticas de negociación. Los negociadores de culturas jerárquicas gastan más tiempo discutiendo el poder en la resolución de disputas y la negociación que los negocia-

Los EE.UU. tienen una larga rivalidad y rica historia de negociaciones bilaterales con Moscú durante la Guerra Fría. Existe un contacto regular con representantes de la Federación Rusa en múltiples niveles así como en referencia a una variedad de temas tales como el control de armas, cooperación de seguridad, operaciones de coalición, la Guerra Global contra el Terrorismo, y mantenimiento de la paz. Diez años después del derrumbe del muro de Berlín, no obstante, la cultura soviética aún influye los oficiales eurasiáticos.

dores que provienen de culturas igualitarias.⁹ La cultura, emociones y estrategia son tres razones por las cuales los participantes se concentran en el poder durante las negociaciones. Los grandes negociadores son hábiles en el empleo de amenazas explícitas e implícitas.¹⁰

Sin importar la cultura, cuando un negociador se concentra en el poder, es probable que el otro actuará en forma recíproca.¹¹ De hecho, de acuerdo con los principios de Carl von Clausewitz, los comunistas consideran la negociación como una forma de entablar la guerra “por otros métodos”.¹² Aunque algunos principios incluidos aquí son tradicionalmente soviéticos, los preceptos marxistas-leninistas continúan influyendo a los líderes estratégicos de mayor jerarquía en la región euroasiática. Además, la grave situación económica en esta región suele garantizar que cualquier negociación incluirá un gran componente económico. Es de suma importancia buscar estos intereses ocultos y entender el papel que éstos juegan en la filosofía de negociación del oponente.

El concepto fundamental de la negociación, cuando es comparado con la metodología rusa, no es siempre simétrico. También es importante entender lo que refiere el

analista T. O. Jacobs como la negociación posicional, la cual es esencialmente una relación adversaria.¹³ En este caso, el proceso de negociación es una situación donde hay un vencedor y un perdedor y, en la cual cualquier avance logrado por el oponente resulta en pérdidas por el otro lado. Es importante examinar la negociación posicional, porque los negociadores débiles pueden perder mucho ante los negociadores exigentes.¹⁴

Filosofía de la Negociación

La Tabla 1 bosqueja los métodos para tomar la iniciativa, controlar la agenda y establecer las normas básicas favorables. Ambas partes recolectan datos acerca de las personalidades y posiciones, pero es probable que los rusos sean más reservados y empleen la desinformación para representar mal su posición.¹⁵

El punto de vista estadounidense de intercambiar compromisos y promesas en el contexto de la negociación es parecido al principio de acuerdo en un soviético. Por supuesto, la negociación es preferible a la alternativa (tal como la guerra), pero Rusia emplea las tácticas de engañar a sus oponentes que buscan una solución común al hacer pensar al otro que hay un consenso cuando el mismo en realidad existe sólo en la teoría. Esta técnica puede ser sumamente eficaz en contra de los negociadores débiles: los negociadores estadounidenses buscan los resultados inmediatos, y los rusos lo saben.

Un punto clave en el cual difieren las metodologías es la relación entre las partes negociadoras. El modelo de negociación ruso es más contencioso en cuanto a las relaciones, no agregando ningún valor para establecer una mayor afinidad con la otra parte. De hecho, a menudo los rusos toman medidas para evitar formar este tipo de lazo. Si los rusos no anticipan ninguna relación a largo plazo, entonces lograr una relación es imposible.

Los rusos disfrutan psicológicamente de trabajar con los estadounidenses porque consideran la cooperación norteamericana durante las negociaciones como un reconocimiento de un estatus igualitario.¹⁶ El negociador ruso trata de establecer una posición de dominio y superioridad, algo que a menudo está en contra del estilo cooperativo de los norteamericanos. Muchas veces, los rusos se sienten amenazados cuando sus colegas piensan que ha formado una relación de afinidad con un extranjero.

Los rusos a menudo tienen jefes dominantes que suelen tomar las decisiones más importantes, delegan alguna autoridad, y luego abruptamente la retoman. La metodología del negociador norteamericano es enérgica, explícita, legal, urgente y centrada en resultados. Los estadounidenses suelen ser bruscos, incómodos con el silencio, y estos a menudo ignoran el lenguaje corporal.¹⁷ Desde el punto de vista ruso, ganar el respeto es más importante que establecer una relación, también es un prerrequisito.



Departamento de Defensa

El Teniente Henry Holcomb, a bordo del buque USS Cowpens da la bienvenida a tres oficiales rusos participando en una reunión de planeamiento en julio de 2004.

“De Ninguna Manera”

Durante las negociaciones acerca del Tratado de Fuerzas Convencionales en Europa antes del fin de la Guerra Fría, una pequeña delegación norteamericana, liderada por R. James Woolsey, pensaban que iban a reunirse informalmente con el Ministro de Defensa (*MOD*) soviético Dmitri Yazov. En cambio, el grupo fue llevado a un gran salón de conferencias donde unos 25 generales estaban presentes. Yazov dio un discurso de 15 minutos acerca de cuán importante era la paz para la Unión Soviética. Woolsey trató de aclarar un asunto (el propósito de la reunión) pero Yazov continuó su presentación ignorándolo. Esto duró algunas horas. Al fin, Yazov se levantó y dirigiéndose a Woolsey le dijo en voz alta, que el asunto no sería resuelto hasta que exista el control de armas navales y la URSS pudiese imponer límites en el número de portaaviones y submarinos norteamericanos. Inesperadamente, golpeó su mano contra la mesa y en una voz igualmente alta declaró, “¡De ninguna manera!” Todos los generales y almirantes en la sala fueron sorprendidos, tomaron una pausa y luego sonrieron.

Yazov se reclinó en su asiento, sonrió, golpeó su pecho y habló enérgicamente en ruso: “*¡Tolko cherez moi tryb!*”—lenguaje crudo que significa “sobre mi cuerpo muerto”. Woolsey no entendió la situación, se levantó e intentó salir lo más rápido posible. Los 25 generales, encabezados por Yazov, caminaron al otro lado de la mesa, y a medida que pasaban le extendieron sus manos y le dijeron “*¡Molodets!*” (¡Bien hecho!).¹⁸ Esta táctica

de negociación inadvertida creó un adelanto y luego produjo resultados positivos. Woolsey fue sorprendido por la reacción soviética, pero para ellos que entienden el comportamiento machista en la cultura militar soviética/rusa, era previsible.

Durante mis experiencias como Agregado Militar en Ucrania, yo presencié una situación similar con un General ucranio y su Estado Mayor durante las negociaciones acerca del empleo por primera vez de un contratista para el apoyo logístico (comida y combustible) en un ejercicio en vez de efectuar pagos directos a las cuentas bancarias oficiales del Ministerio de Defensa. El comandante de fuerzas terrestres en Kiev pidió que yo me reúna con el General de División a cargo del ejercicio multinacional de mantenimiento de la paz, que se encontraba a unas horas de mi lugar, para arreglar los puntos cruciales del problema.

Después de arribar, yo fui conducido a un gran salón en donde estaba el General junto con 20 oficiales superiores de su Estado Mayor. Al mismo tiempo que intentaba explicar el plan al grupo, el cual vehementemente se opuso a la idea, yo fui interrumpido repetidamente y atacado verbalmente al mismo tiempo por varios oficiales presentes en el salón. Reconociéndola como una emboscada, me levanté para poner fin al enfrentamiento y le dije al grupo que iba a retirarme del salón. Al llegar a mi vehículo, un Coronel ucranio rápidamente se acercó y me dijo que el General me pidió que me quede, prometiéndome que tendríamos una reunión privada en

Dos Métodos de Negociación

Asimetría Oficial de EE.UU. Común Modelo de Oficial Post-Soviético²

Sí	La primera regla: <i>no existen ningunas reglas previas en el proceso de negociación.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Esfuerzos para esconder, establecer o “capturar” la agenda. - Caracterizado por la recolección de datos de inteligencia y secretos.
Sí	Esencia de la negociación: proporciona oportunidades para las partes de <i>intercambiar compromisos y promesas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Considera la negociación como una alternativa al conflicto. - Espera hasta que la otra parte divulgue su posición. - Emplea el principio del acuerdo <i>para entrar en una negociación detallada en la cual la confianza en sus técnicas es la más alta.</i>
No	<i>La relación entre las partes es la variable más importante en la determinación de la actitud prevaleciente y resultado final de la negociación.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene ninguna idea del concepto de <i>permanentes</i> relaciones amistosas entre estados. - Adopta una posición agresiva. - Evade, repite y emplea tácticas para poner presión en el oponente. - Es grosero, abusivo, intimidante y emplea la ridiculidad.- Emplea persistencia, silencio e intransigencia. - <i>El tiempo no parece tener ninguna consecuencia.</i>
No	<i>La confianza es el punto central de la relación—no es un sentimiento emocional, sino un tipo de conclusión basado en experiencia. La confianza puede ser una conclusión, pero nunca una presunción.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene confianza en extranjeros.- Proyecta temor y hostilidad. - Proyecta un sentido de daño y aislamiento. - Emplea el principio del acuerdo para <i>inducir un sentido de relajación y buena voluntad.</i>
Sí	Básicamente, un negociador <i>crea dudas e incertidumbres</i> en otros para apoyar sus posiciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Considera a su oponente como hábil y engañoso. - Cree que no existe el compromiso. - Mantiene la posición de que llegar a un acuerdo es parte de los intereses de los EE.UU., y no de los rusos. - Emplea proyecciones de imágenes, <i>hablando por todo el mundo, fortaleza, moralidad.</i>
Sí	<i>Gestiona las expectativas de su oponente, causando que la contraparte menosprecie las expectativas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Emplea el principio del acuerdo para <i>inducir a pensar que la esperanza un acuerdo es probable.</i>
Sí	El ámbito de un posible acuerdo <i>se extiende desde los términos menos favorables a los más favorables en los cuales se piensa que el oponente aceptaría.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Posee un pragmatismo bien desarrollado. - Piensa que existe poca variación entre los objetivos mínimos y máximos.
Sí	La mejor alternativa a un acuerdo negociado (<i>BATNA</i>). <i>Análisis de contingencias.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Considera la negociación como deseable y necesaria. <i>BATNA es probablemente inaceptable.</i>

1. Véase Thomas R. Colosi, *On and Off the Record: Colosi on Negotiation* (Nueva York: American Arbitration Association, 2001).

2. Derivado de dos Fuentes: Jerrold L. Schector, *Russian Negotiating Behavior* (Washington, DC: U.S. Peace Press, 2001), y Gerald L. Steibel, *How Can We Negotiate with the Communists?* (Nueva York: National Strategy Information Center, 1972).



Departamento de Defensa

Departamento de Defensa

Un soldado ruso y otro estadounidense como parte de la Operación Joint Guard mantienen guardia en un punto de inspección mientras que civiles serbios protestan el regreso al área de una cierta cantidad de refugiados musulmanes.

su oficina. Esta sesión produjo aún más resultados, y la parte Ucrania finalmente aceptó el plan. El oficial pos-soviético empleará extensamente la intimidación y el acoso en contra de los “débiles” norteamericanos si piensan que estas tácticas les serán de utilidad.

La confianza, como tiene que ver con las relaciones entre personas, es otra área en la cual las dos partes difieren. Varios factores por la parte rusa hacen que la confianza sea difícil de lograr: desconfianza en extranjeros; el temor y hostilidad inherente en los rusos; y el sentido de daño. Un negociador debe tener un gran nivel de perspicacia del temor ruso a la explotación extranjera, la pérdida de la unidad interna y a ser engañado por capitalistas con tecnología avanzada y fondos extensos.¹⁹ Mientras que no sea un asunto emocional, esta es una dinámica que ocurre con el transcurso de tiempo y con el contacto positivo con la parte opositora.²⁰ El proceso es una competencia en la cual cada negociador no puede presumir nada y nunca puede relajarse.

En ambas metodologías, entender la importancia de administrar las expectativas en una negociación y de crear dudas e incertidumbres en la mente de los oponentes es significativo. No obstante, mientras que el negociador norteamericano desea que su contraparte menosprecie sus habilidades, el ruso hace el contrario, empleando exageración y asumiendo una posición agresiva. A menudo, el negociador escuchará y evaluará la posición inicial de su oponente. Pocas veces abre la discusión con una posición similar al objetivo final. Muchas veces, los rusos

fingirán que cualquier acuerdo no es en el interés ruso y que, generalmente, el compromiso es una indicación de debilidad.

Aunque la metodología agresiva de los rusos hace parecer que un acuerdo está muy lejos, tiene un elemento práctico—la versión rusa de la zona de acuerdo posible. Dado que la negociación es preferible, aún necesaria en primer lugar, es probable que cada parte considere la negociación como una forma para mejorar su posición. La mejor alternativa a un acuerdo negociado probable no es una buena opción para los rusos; de otra manera no estarían negociando.

Adaptar los Principios para Prevaler

Con la adaptación, los principios de negociación de los EE.UU. pueden lograr el éxito en las discusiones bilaterales. Dos áreas que exigen grandes diferencias en la metodología son la importancia de fortalecer una relación entre las partes y establecer confianza. Los rusos no tienen ningún equivalente en estas dos áreas.

Las dos culturas de negociación difieren mucho. La metodología rusa puede incluir la descortesía y el empleo de groserías, abuso verbal, intimidación y aún la ridiculez, haciendo una relación casi imposible. Haciendo gestos de benevolencia sólo causa la desconfianza y crea una imagen de debilidad. Cualquier intento de establecer una relación de afinidad entre contrapartes invita el rechazo. Además, un ruso que muestra tendencias amistosas con

los norteamericanos a menudo es objeto de ridiculidad privada y pública por parte de sus colegas. La respuesta apropiada es mantener buenos modales y ser capaz de interpretar la retórica agresiva y enfrentarla.

A medida que se establece la confianza, uno debe en principio ser consciente del concepto del acuerdo. En vez de bajar las expectativas, la metodología rusa desea realizarlas bajo el pretexto del principio del acuerdo, una táctica que se emplea para alentar al oponente a relajarse y bajar su guardia. Esta técnica ayuda a convencer a la parte opositora que un acuerdo es probable cuando, en realidad, no existe ningún consenso.

Ganar el Respeto

Ganar el respeto es más importante que establecer una relación y lograr la confianza. Establecer estas condiciones en un ambiente contencioso es un gran desafío. Planear para discusiones extensas elimina la ventaja tradicional que emplean los rusos para aprovechar el tiempo. Dado que la confianza probablemente es un concepto elusivo, un protocolo escrito frecuentemente

captura la esencia de las discusiones y da sentido al lenguaje generalizado. Los acuerdos orales tienen poco valor. Además, al emplear un observador del proceso que entiende el idioma ruso (no obstaculizado por el velo opaco de la traducción) puede proporcionar un grado de perspicacia en el proceso de pensamiento de los rusos. En el mismo contexto, un negociador nunca debe otorgar un beneficio tangible inmediato a cambio de alguna promesa en el futuro. El silencio es una espada de dos filos. Los rusos consideran a su propio silencio como la condena; consideran al silencio norteamericano como un acuerdo.²¹

Aunque la negociación con los oficiales militares pos-soviéticos puede ser difícil, la preparación y confianza adecuada mejoran la probabilidad de lograr el éxito. La globalización y la cultura norteamericana no pueden llevar a la conclusión que una convergencia de ideas y perspectivas está en progreso—que con el transcurso del tiempo todos veremos los asuntos de la misma forma. Esta es una presunción errada, especialmente cuando los rusos están sentados al otro lado de la mesa de negociaciones. **MR**

NOTAS

1. Coronel Colin Dunn, Ejército de los EE.UU., Seminario de Liderazgo Estratégico, Universidad Nacional de Defensa (NDU), Escuela Industrial del las FF.AA. (ICAF), Washington, D.C., noviembre de 2002.
2. T.O. Jacobs, *Strategic Leadership: The Competitive Edge*, (Washington, DC: NDU Press, 2002), pág. 167.
3. Raymond F. Smith, *Negotiating with the Soviets* (Bloomington: Indiana University Press, 1989), pág. 43.
4. Jeanne M. Brett, *Negotiating Globally* (San Francisco, California: Jossey Bass, 2001), pág. 98.
5. Gilbert R. Winham, "Practitioners' Views of International Negotiation," *World Politics* (octubre de 1979): pág. 111.
6. William Mark Habeels, *Power and Tactics in International Negotiations* (Baltimore, Maryland: John Hopkins University Press, 1988), págs. 143-44; Thomas R. Colosi, *On and Off the Record: Colosi on Negotiation* (Nueva York: American Arbitration Association, 2001).
7. La Escuela Industrial de las FF.AA. de la Universidad Nacional de Defensa, una Escuela Superior de las FF.AA., como parte de la educación profesional militar para militares y líderes del gobierno de mayor jerarquía, dedica un seminario y un ejercicio práctico para desarrollar estas habilidades. Los textos principales empleados por la Escuela son los de are Jacobs y Colosi.
8. Colosi, ix.
9. Brett, pág. 110.
10. Michael Watkins y Susan Rosegrant, *Breakthrough International Negotiation: How Great Negotiators Transformed the World's Toughest Post-Cold War Conflicts*

- (San Francisco, California: Jossey-Bass, 2001), xix.
11. W.L. Adair, "Exploring the Norm of Reciprocity in the Global Market: U.S. and Japanese Intra- and Intercultural Negotiations," *Academy of Management Proceedings*, Briarcliff, Nueva York, 1999; Adair, "Reciprocity in the Global Market: Cross-Cultural Negotiations," disertación doctoral, Cornell University, Ithaca, Nueva York.
12. Gerald L. Steibel, *How Can We Negotiate with the Communists?* (Nueva York: National Strategy Information Center, 1972), pág. 34.
13. Jacobs, pág. 167.
14. *Ibid.*, pág. 169.
15. Teniente Coronel Timothy C. Shea, "Post-Soviet Maskirovka, Cold War Nostalgia and Peacetime Engagement," *Military Review* (March-April 2002): págs. 63-67.
16. Jerrold L. Schector, *Russian Negotiating Behavior* (Washington, DC: U.S. Peace Press, 2001), pág. 91.
17. "U.S. Negotiating Behavior," Informe Especial del Instituto de Paz de los EE.UU., Washington, D.C., octubre de 2002. Véase en la Red www.usip.org/pubs/specialreports/sr94.html, accedido el 4 de noviembre de 2002, pág. 1.
18. P. Edward Haley, ed., *Arms Control and the End of the Cold War: An Oral History of the Negotiation on Conventional Armed Forces in Europe* (Claremont, California: Keck Center for International and Strategic Studies, Claremont McKenna College, 2002), págs. 93-95.
19. Schector, pág. 115.
20. Colosi, pág. 21.
21. Smith, pág. 50.

El Coronel Timothy C. Shea, Ejército de los EE.UU., es Profesor Militar de Estudios Internacionales de Seguridad y Director Militar en el Centro Europeo George C. Marshall en Alemania. Recibió su licenciatura de la Universidad de Rhode Island, su Maestría de la Universidad de Kansas, otra Maestría de la Universidad Nacional de Defensa, y es egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU., el Instituto Ruso del Ejército de los EE.UU., y la Escuela Industrial de las FF.AA.. Ha servido en una variedad de posiciones de mando y estado mayor como un oficial de infantería en el Ejército de los EE.UU. en Europa y la 82ª División Aerotransportada. Es Oficial Especializado en el Área Euroasiática y un especialista regional en Ucrania y Rusia. Será el Agregado del Ejército en Rusia en junio de 2005.